مساهمة التحالف مع مراكز البحث العلمي في تعزيز الاكتساب المعرفي: دراسة ميدانية

أ.د. بن ساهل وسيلة[1]
جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر
wassilabensaheldz@yahoo.fr

ط د. خلف منى
جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر
mouna_khelef39@yahoo.fr

Contribution of the alliance with scientific research centers in the promotion of knowledge acquisition: a field study

Wassila BENSAHEL & Mouna KHELEF

University of Biskra ; Algeria

Received:04/03/2017 *Accepted: 15/07/2017* *Published: 31/12/2017*

ملخص:

إن ما يحيط بالمؤسسات من تأثيرات العولمة والتقنيات الحديثة، والتغييرات المتعددة تجعل من التحالف مع مراكز البحث العلمي أمر حتمي وضروري للبقاء والاستمرارية، إذ تبقى الاتفاقيات الوسيلة المهمة والفعالة وذلك بما تقوم علية من تفاعل وتكامل وشمولية لدمج المعارف والمهارات والخبرات القديمة من اجل استمرارية عملية ترقية وتطوير طاقات العاملين، وذلك بهدف الحصول على المهارات والإمكانيات الموجودة لدى المؤسسات الأخرى. وتعتبر التحالفات مع مراكز البحث العلمي كأحد الخيارات الأساسية التي تتبناها المؤسسات في سبيل اللحاق بركب التنمية ومن خلال دراسة ميدانية، يحاول هذا المقال توضيح أحد الاستراتجيات الفعالة في دعم أداء المؤسسات وذلك بتعزيز المعارف الموجودة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، المعرفة، التقارب، الثقة، درجة التأثير، القدرة على الاستيعاب

الترميز الاقتصادي (jel): I2.

Abstract:

The impact of globalization on the new technologies, and the multiple changes make it inevitable and necessary for institutions to make alliances with scientific research centers. So as to ensure their survival and continuity. Thus, agreements remain an important and an effective means as they are based on interaction, integrating, and the universality of integrating knowledge skills and old experiences for the continuity of the process of upgrading and developing worker's potentials for the scale of acquiring the skills and capabilities of other institutions. Alliances with the scientific research centers are considered as one of the basic choices adopted by institutions in order to catch up with development. Through a field study, the actual article attempts to clarify one of the effective strategies in supporting the performance of institutions by enhancing the existent knowledge in this domain.

Keywords: *strategic alliance, knowledge, Proximity, Trust, Influence Mod, Absorptive Capacity.*

(JEL) Classification*: I2.*

1. Author Correspondence, e-mail: *wassilabensaheldz@yahoo.fr*

تمهيد

في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة والتوجه نحو العولمة وتسارع وتيرة الإبداعات التكنولوجية، أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدة نحو إحداث التغيير والتطوير. في وقت أصبحت فيه طرق وأساليب الإنتاج والتنظيم متجددة، واحتلت المعرفة مكانة هامة في الاقتصاد وساهمت في توجيهه، وهذا ما دفع بمسيّري المؤسسات وأصحاب القرار إلى تبني توجهات إستراتيجية مستحدثة للتكيف مع ظروف الانفتاح الاقتصادي ومع متطلبات الثورة المعلوماتية، وخاصة مع التنافس المتسارع في مجال البحث العلمي. من أهم هذه الخيارات نجد التحالفات الإستراتيجية التي أثبتت الدراسات أنها أسرع وأكثر فعالية من المداخل البديلة في دعم البحث. ولهذا فقد اتجهت العديد من المؤسسات والشركات الرائدة إلى الاعتماد على التحالف الاستراتيجي مع مراكز البحث العلمي كآلية للنمو والتوسع، ومن ثم تحقيق التكاملية.

لذلك يعتبر التحالف الاستراتيجي اليوم ضروريا لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسات، وهي تحديات متعددة منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئيّة. فتعقّد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث، خاصة العاملة منها في بعض القطاعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، مثل ما هو الحال في مراكز البحث العلمي تفرض على المؤسّسات العاملة في هذه القطاعات الدّخول في تحالفات فيما بينها وذلك بهدف الحصول على المهارات والإمكانيات ا+لموجودة لدى المؤسسات الأخرى، أو خلق مهارات وقدرات جديدة من خلال تعاملاتها مع هذه المؤسسات. وذلك باستخدام الأساليب المتوفرة لدى الحليف. فهدفنا من هذه الدراسة هوتوضيح أحد الآثار الايجابية للتحالف مع مراكز البحث العلمي التي تستفيد منها المؤسسة وتساعدنا على تنمية وتطوير مهارات العاملين وذلك وفق مقومات التحالف الاربعة المتمثلة في درجة التقارب، الثقة، درجة التاثير والقدرة على الاستيعاب، وعلى هذا الاساس نقوم بعرض نموذج الدراسة المقترح. ليتم بعدها توضيح الإطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج.

أولا. الاطار النظري للدراسة

1. **المفاهيم النظرية**:

إن أساليب الاكتساب المعرفي من المصادر الداخلية وحدها تبقى غير كافية لتتمكن المؤسسة من الاستفادة من كل ما تملكه من معارف والاستثمار فيها، بالرغم من تعددها. لذلك فغالبا ما تسعى لزيادة مخزونها المعرفي ودعم ميزتها التنافسية من مصادر خارجية، من خلال استخدام أشكالا مختلفة من العلاقات المشتركة مع المؤسسات الأخرى لتأمين الموارد التي تحتاج إليها وضمان الاستثمار فيها، بما في ذلك التحالفات، واتفاقيات التراخيص وعمليات الاندماج والاستحواذ[1].ورغم أن هذه العلاقات تساهم بشكل ما في ضمان تدفقات معرفية من شأنها أن تغير من تركيبة الأصول المعرفية للمؤسسة، إلا أن كريينر وشولتز (Kreiner & Schultz) يعتبرانها نموذجا أمثلا لضمان احتياجات المؤسسة الأساسية من الموارد المتميزة[2]، يؤكد داير (Dyer) انه من الصعب اعتبار كل الأصول خاصة المتميزة منها ذات قابلية تامة للتبادل والتداول بشكل فعال عبر الأسواق[3]. فباستخدام التصنيف المعرفي الذي اقترحه بولاني (Polanyi) بين المعرفة الصريحة والضمنية، من الممكن افتراض أن هناك

ثلاثة إمكانيات عامة للمزج والاستثمار المعرفي بين مؤسستين: صريحة/صريحة، صريحة/ضمنية وضمنية/ضمنية. فالإمكانية الأولى والثانية يمكن تحقيقهما من خلال اتفاقية الترخيص، غير أن الأصول المعرفية الصريحة المتداولة في الأسواق لا يمكن أن تكون مصدرا متميزا للميزة التنافسية نظرا لإمكانية بيعها أو شراؤها من طرف مؤسسات أخرى، وهذا ما يحد من القدرة على الاستفادة من مزايا عدم قابليتها للتقليد، الغموض السببي، والتعقيد الاجتماعي على وجه الخصوص[4]. وبين كل من بارني (Barney) وديريكس وكول (Dierickx & Cool) بأن الميزة التنافسية تنشأ فقط عند قيام المؤسسات بالمزج بين كل أنواع الأصول المعرفية الضمنية والصريحة والاستثمار فيها، والذي يمكن تحقيقه من خلال إما التحالفات أو عمليات الاندماج والاستحواذ. سنركز في دراستنا على التحالفات الاستراتيجية.

فمن بين الدوافع القوية لإنشاء التحالفات الإستراتيجية إنتاج معارف جديدة وتحقيق مزايا تنافسية من خلال الاستثمار في المزج المعرفي لمختلف الموارد المتميزة، وذلك لكون المؤسسات المتحالفة تسعى بانتظام لخلق الظروف التي على ضوئها يقوم مختلف الأطراف بدمج معارفهم الاجتماعية، مهاراتهم وخبراتهم واستغلالها في خلق معارف فردية أو اجتماعية معقدة أو معارف ذات سببية غامضة تكون مصدر لمزايا تنافسية حسب ما دعت إليه نظرية الموارد (*Resource-based view*). وقد وضح وارنرفلت (Wernerfelt) وديريكس وكول (Dierickx & Cool)، على أساس هذه النظرية، بأن المحددات الأساسية للمكانة التنافسية للمؤسسة تتمثل بشكل خاص في القدرات القيمة، النادرة، وغير القابلة للتقليد أو الاستبدال التي تمتلكها أو تحصل عليها المؤسسة[5]. ويضيف كونر وبراهالاد (Conner & Prahalad) بأن جوهر المقاربة المبنية على الموارد يرتكز على تصور المؤسسة وفقا لأصولها المعرفية، التي تعتبر أساس تسابق الشركاء المتحالفين ضد الزمن وضد المنافسين من أجل الاستفادة قبل الغير من تجميع الأصول المشتركة واكتساب المهارات والخبرة واستثمارها في تحقيق الأهداف وحل المشكلات[6]. وبالتالي، يمكن تفسير السلوكات التي تنتهجها المؤسسات في مواقف معينة كأفعال وردود أفعال منتظمة تهدف إلى تحسين مكانتها التنافسية. ويؤكد العديد من الباحثين هذه الفكرة موضحين أن العلاقات فيما بين المؤسسات مسخرة لرفع إنتاجية المهارات الموجودة، ولكن من أجل اكتشاف أنماط جديدة لخلق الثروة[7]. بهذا المعنى، فالأصول المعرفية للمؤسسة ليس لها قيمة ثابتة، وإنما قيمتها تتغير مع تغير درجة التشابك بينها وبين الأصول المعرفية لكل طرف من الأطراف المتحالفة معهم.

لأجل ذلك تعددت أشكال التحالفات من تحالفات بين الشركات الكبيرة والصغيرة، تحالفات بين الحكومات والشركات، تحالفات ذات العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير (البحوث الأساسية والرئيسة والتطبيقية)، تحالفات بين المؤسسات والجامعات ومراكز البحث العلمي... التي تهدف إلى الاكتساب المعرفي الفعال للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية وضمان مخزون من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة. ولعل النوع الأخير (تحالفات بين المؤسسات والجامعات ومراكز البحث العلمي) هو أكثر التحالفات انتشارا نظرا لـ:[8]

- الدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي في تنمية القدرات والمهارات والخبرات، والإنماء المهني للعاملين فيها، ومساعدة المؤسسات على تنفيذ بعض برامجها وتأهيلها لتحقيق التميز في البحث والتطوير واقتصاديات المعرفة، وذلك بمشاركة الأطراف التي من المأمول أن تتأثر بمخرجات هذه البحوث معرفياً وفنياً واقتصادياً، ويتم ذلك بتضافر الجهود البحثية لتوفير مدخلات عينية أو غير عينية لإحداث التحسين المطلوب في جودة العملية البحثية؛
- الاستفادة التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلال الاستثمار في الأبحاث التي أجريت ونتائجها، وتصنيع وتسويق براءات الاختراع ذات العلاقة، واستيعاب وتدريب وتأهيل الكوادر، وتطوير متطلبات السوق بما يتناسب مع الاحتياجات.

ولعل الشركات في معظم دول الغرب وبعض دول شرق آسيا عرفت أهمية ذلك؛ فنجدها تتهافت على الدخول في تحالفات مع مراكز البحث العلمي لشراء نتائج البحوث وتصنيعها وتسويقها، ومن هنا أصبحت التحالفات مع مراكز البحث المختلفة بالغة الأهمية في تحسين ورفع جودة مخرجات البحوث ودليلا لزيادة معدلات الإبداع[9]. وتثبت دراسة حديثة لروزان (Rosan) عن سياسات النمو في الولايات المتحدة الأمريكية، التي قامت بتصنيف 12 جامعة على أنها جامعات مبدعة، وذلك لما يميزها عن غيرها من كثافة علاقاتها وتحالفاتها مع العديد من الشركات العالمية مثل جامعة ستانفورد، جورجيا للتكنولوجيا، جامعة كارنيجي، جامعة ولاية أوهايو... وتوصلنا من خلال هذه الدراسة ومزجها بدراسات أخرى إلى رصد بعض الجوانب الإيجابية التي أسفرت عنها بعض هذه التحالفات مع مراكز البحث وعوامل نجاحها، ومنها درجة التقارب بين المركز والمؤسسة، الثقة العلائقية، درجة التأثير والقدرة الاستيعابية لكل طرف.

2. نموذج الدراسة

1.2 **تأثير التقارب في اكتساب المعرفة**: غالبا ما يعتبر التحالف علاقة قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للأطراف المتشاركة. بالتالي فالتقارب *(Proximity)* مبدأ وأصل مدمج في محتوى التحالف ولا يمكن أن يتم إلا من خلاله. وللتقارب مظاهر وأشكال في إطار العلاقات التحالفية، إذ قد يرتبط بأحد أو بمجمل العوامل التالية:

- **العامل الجغرافي:** ويعني أن تختار المؤسسة التحالف مع مراكز البحث القريبة منها من أجل الاستفادة من مزايا القرب في زيادة تدفق المعارف[10].
- **العامل الثقافي:** يعني مراعاة المؤسسة للتكافؤ الثقافي بينها وبين مراكز البحث الحليفة والتأكد من مدى تقاسمهم لوجهات نظر متشابهة وتماثلهم ثقافيا وسلوكيا لإبراز مدى التوافق في طرق العمل والتنظيم وتحديد الأهداف[11]. إلا أن التنوع الثقافي بالتأكيد يزيد من سهولة إدارة التحالف الدولي، فعندما يكتسب الحليف الأجنبي خبرة محلية ويبني قاعدته المعرفية المحلية، فإن الفجوة بين الحليفين الأجنبي والمحلي ستضيق من دون شك، فإذا ما زاد الحليف المحلي لفهمه لثقافة الحليف الأجنبي فإن انسياب المعارف يزداد بسبب زيادة فهم الحلفاء لسلوك بعضهم بعضا وذلك مما يحقق انسجام وتوافق ثقافي[12].

بالتالي فالثقافات المرنة لها القدرة على تعديل الروتينيات والعمليات، فالتعديل هنا يزيد من التعلم، فالمؤسسات المتحالفة على أساس التعلم تواجه مع ضرورة التكيف لتحقيق الاستفادة من الرأسمال الفكري للحليف، وهذا يتضمن كثيرا للتكيف من أجل الروتينيات، القيم الجوهرية و عمليات الأساسية للأعمال .

- **عامل القدرات والتخصص:** إضافة للمعايير السابقة، يجب على المؤسسة مراعاة قدرة مركز البحث التكنولوجية ومهاراته ومدى تحكمه في مجال عمل المشروع المراد التحالف بشأنه. فكلما زاد تقارب مجال التخصص مع المركز كلما أدى ذلك إلى لتوسيع قواعد المعرفة باستمرار وذلك عن طريق اكتساب المعرفة من الحليف[13]. فالتقارب بين قواعد تكنولوجيا بين الحلفاء يخفي حقيقة وجود التعلم المتبادل، مما يعني الحصول على المعرفة المتخصصة[14]. ومع التسليم بأن التعلم يحدث في جميع التحالفات باعتيار الدافع الاساسي لبعض التحالفات هو الرغبة في اكتساب المعرفة الشريك[15].

انطلاقا مما سبق يمكننا وضع الافتراض التالي: " تساهم درجة التقارب مع مركز البحث في تعزيز الاكتساب المعرفي".

2.2 تأثير الثقة في اكتساب المعرفة:

الثقة *(Trust)* مثلها مثل درجة التقارب لها مكان بارز في علاقة التحالف الاستراتيجي، رغم أن المؤسسات لا يمكن أن تضمن الثقة قبل إقامة العلاقة، لكن مع تكرار التعامل إضافة إلى سمعة الحليف من شأنها أن تقوي الثقة[16]. وقد وضع العديد من الباحثين عامل الثقة والشفافية في الصف الأول لدعم نجاح عملية التحالف، وتقوم هذه الثقة على ثلاث ركائز أساسية وهي: الالتزام المتبادل، سمعة الحليف والتجارب السابقة. غير أننا نجد تصنيفا آخر للثقة يقسمها إلى عاملين أساسيين: [17]

- الثقة المبنية على القدرة بمعنى أن كل شريك يدخل في التحالف عن ثقة بأن الآخر له الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق الجزء المطلوب منه في التحالف؛
- الثقة المبنية على الصفات والأخلاق والسلوكات، والتي تعني مدى ثقة الشركاء بدوافع بعضهم البعض وما إذا كانوا متجانسين فيما يتعلق بمواقفهم من حيث النزاهة، التفتح، التحفظ والتركيز وانسجام السلوك اتجاه بعضهم.

وتلعب الثقة دورا محوريا في تحقيق الاكتساب المعرفي في إطار التحالف لأنها تعزز الحد من استخدام آليات السيطرة على الحليف وانفتاح وسائل الاتصال أمام تبادل المعلومات وذلك لتحقيق جميع متطلبات الاستغلال المعرفي. بالتالي ترتبط الثقة ارتباطا وثيقا بالشفافية وبدرجة انفتاح المؤسسة التي تعبر عن مقدار التواصل ونقل المعرفة الذي يتم بين الشركاء. وفي إطار تحالفات التعلم، تصبح الشفافية هدف في حد ذاته ودرجة مساهمتها في نجاح التحالف يرتبط بعاملين أساسيين: [18]

- طبيعة المعرفة المراد اكتسابها وطريقة تمحورها؛
- درجة الاستعداد لتوزيع ودمج هذه المعرفة.

انطلاقا مما سبق يمكننا وضع الافتراض التالي: " *تساهم الثقة بين المؤسسة ومركز البحث في تعزيز الاكتساب المعرفي*".

3.2 **تأثير درجة التأثير في اكتساب المعرفة**:

إن تمكن المؤسسة من حصول على مركز تحالفي قوي مقارنة بحلفائها يعتبر مؤشر جيد للتقدير بالمنافع أو بالأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء التحالف. هذا ما يجعل أغلب المؤسسات المتحالفة تتسارع لكسب درجة من التأثير تمكنها من قلب موازين العلاقة لصالحها. فإذا كان من المفيد معرفة مستوى تأثير كل طرف، فمن الأفضل تجنب هذه المسالة لأن الوصول إلى حجم متماثل من السلطة بين الحليفين من شأنه أن يقوي العلاقة أكثر[19]. وفي المقابل، تأثير الحلفاء على بعضها البعض بشكل يحقق الرضا بين الطرفين تشجعهم على المشاركة العادلة في العمليات، وبالتالي تسهل التعلم ونقل المعرفة بين الشركاء في التحالف[20].

انطلاقا مما سبق يمكننا وضع الافتراض التالي: "تساهم درجة التأثير بين المؤسسة ومركز البحث في تعزيز الاكتساب المعرفي".

2.4 **تأثير القدرة على الاستيعاب في اكتساب المعرفة**:

إن الاكتساب المعرفي لا يحدد بوصول المؤسسة إلى اختراع أو ابتكار أشياء جديدة وإنما يتجسد أيضا من خلال التعلم من مراكز البحث عن طريق استقطاب معارفهم وأبحاثهم والاستثمار فيها. وقدرة المؤسسة على النجاح في استقطاب هذه المعارف مرتبطة بقدرتها على الاستيعاب أو الامتصاص، التي تمثل إمكانية تقييم، مماثلة واستقطاب المعرفة الخارجية، بما يمكن المؤسسة من تحديد الفرص الجديدة الواجب استقطابها وتقييم أفاقها المستقبلية. حيث ترتبط القدرة على الاستيعاب بكفاءة الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نوعية قاعدة معارفها ومواردها المتوفرة وكذا ثقافتها التنظيمية. فكلما زادت القدرة الاستيعابية للمؤسسة كلما زادت قدرتها على اكتساب المعرفة وتملكها[21].

إن هذه القدرة الاستيعابية تساهم في تعديل مستوى إدراك المؤسسة بما يجعلها أكثر حساسية في تحديد فرص التعلم المرتقبة الخارجية وأكثر قدرة على اكتشافها في مجالات مختلفة من خلال تفعيل القوى الجامدة من أجل تحسين فعالية الروتين. أولا في مجال البحث والتطوير، حيث تشجع القدرة على الاستيعاب البحث عن التكنولوجيات الجديدة ومحاكاة المعارف الخارجية، فهي بالتالي تسهل تكوين تحالفات البحث والتطوير القائمة على خلق المعرفة، والتي توفر للمؤسسة نمط تعلمي أقل تكلفة وأكثر حركية وحساسية. أيضا، بما أن القدرة على الاستيعاب تشجع المؤسسة على تبني أسلوب تتبع المعرفة الخارجية واستقطابها، فهي تدفعها لتحديد أهم مراكز البحث الذين يمكن من خلالهم تحقيق هذا الهدف والتحالف معهم من أجل ضمان الوصول إلى المعرفة المرغوب فيها. فالمؤسسة من خلال ذلك ترغب بتوسيع قاعدة معرفتها من خلال تكوين تحالفات مع هذه المراكز وبالتالي تقوية هيكل الاكتساب المعرفي لديها عن طريق تحسين استقباليتها للمعارف الخارجية وإدخالها ودمجها داخل إطارها. فتتوسع بذلك فرص المشاركة لديها بما يجعل المؤسسة قادرة على الاتصال، على الفهم وعلى التعاون بشكل أكثر فعالية[22].

انطلاقا مما سبق يمكننا وضع الافتراض التالي: "تساهم قدرة المؤسسة على الاستيعاب في تعزيز الاكتساب المعرفي".

3. الإطار المنهجي للدراسة

1.3 المنهج المتبع

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى استكشاف هيكل دراسة يساعد على البحث عن الفهم والتفسير عن الظاهرة المدروسة بغية تحقيق نتائج نظرية من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم، وفقا لأسلوب الإبعاد الذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختيارها لاحقا بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها والتي تمتاز بالطابع النسبي، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

2.3 مجتمع الدراسة:

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لكل العاملين بمؤسسة URBA BISKRA المتخصصة في دراسات الإنشاء والتعمير وكذا العاملين في المؤسسة الحليفة المتمثلة في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة -عمر البرناوي - بولاية بسكرة، حيث تم توزيع 100 استمارة بالمؤسسة وبالمركز من مختلف الفئات العمرية، حاملين لشهادات علمية مختلفة إضافة إلى تنوع مستوى الخبرة لديهم.

3.3 أداة جمع البيانات:

لقد اشتملت الاستمارة على جزئيين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية الدراسة وأهدافها:

- **الجزء الأول**: يتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين، ويضم العبارات (1 - 4) (الجنس، العمر، طبيعة الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة)؛
- **الجزء الثاني**: ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة ويغطي الجوانب والأبعاد التي تتعلق بالتحالف مع مركز البحث والقدرة على استكشاف المعرفة، وتضم (8) عبارات موزعة على النحو الآتي:

العبارات (1 – 3) وتتعلق بالتقارب وعلاقته باكتساب المعرفة؛

العبارات (4 – 6) تتعلق بالثقة وعلاقتها باكتساب المعرفة؛

العبارة (7) وتغطي درجة التأثير وعلاقته باكتساب المعرفة؛

العبارة (8) وتشمل القدرة على الاستيعاب وعلاقته باكتساب المعرفة.

4.3 صدق وثبات أداة القياس:

1.4.3 صدق أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري:** بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين. وقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات المحكمين في تطوير هذه الأداة بناء على آرائهم وعدلت ووضعت في صورتها النهائية.

◆ **الصدق البنائي:** لم نكتف في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بل قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة وجميع عبارات الاستمارة.

جدول رقم 1: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة مع عبارات كل الاستمارة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
1	وجود الحليف في نفس موقعك الجغرافي	0.459**
2	تحالف مع حلفاء من داخل الوطن بدلا من خارج الوطن	0.560**
3	التحالف مع حليف في نفس مجال التخصص	0.687**
4	التعامل مع حليف يتمتع بالنزاهة	0.640**
5	الشعور بحسن نية الحليف	0.658**
6	يمتلك الحليف لقدرات تحتاجها ولا تمتلكها	0.648**
7	أخذ الحليف بأفكارك، اهتماماتك، ومعلوماتك في تنفيذ المهام	0.671**
8	يستغل المركز التحالفات في مجال البحث العلمي	0.636**

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

ويتضح من عبارات كل محور من المحاور أن جميع العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 01.0 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

2.4.3 **ثبات أداة الدراسة**:

قد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمته للاستمارة الكلية = 76٪ وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60٪)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 2: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
كل العبارات	08	0.760

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

3.5 **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**:

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية؛
- معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛
- اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الاعتمادية (الثبات).

ثانيا. تحليل ومناقشة النتائج:

1. نتائج الدراسة:

1.1 تأثير التقارب على الاكتساب المعرفي:

سنحاول في هذه النقطة ربط التحالف مع المؤسستين بمرحلة اكتساب المعرفة. ولدراسة هذه العلاقة حللنا التحالف إلى مجموعة من المقومات للتمكن من معرفة تأثير كل مقوم في إطار اكتساب المعرفة. نجد من مقومات التحالف الاستراتيجي التقارب، حيث يعتبر التقارب العامل الأساسي لاكتساب المعرفة بين مختلف العاملين

للمؤسسات المتحالفة، وحتى نتمكن من تحديد تأثير التقارب على مرحلة الاكتساب والتي يتم فيها الحصول، اكتساب وتوزيع المعرفة، تطرقنا إلى التقارب بمختلف مظاهره حتى يعكس بشكل واقعي اكتساب المعرفة.

الجدول رقم 3: نتائج علاقة التقارب الجغرافي باكتساب المعرفة

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			
		تفاعلك أكثر مع باحثيهم لضمان تنسيق العمل	محاولة تقليدهم فيما لا تعرفه	كل ما سبق	لاشيء مما سبق
إن وجود مؤسسة الحليف في نفس موقعك الجغرافي يساهم في	التكرار	54	10	11	3
	النسبة ٪	69.2	12.8	14.2	3.8

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على مخرجات spss

من أبرز أوجه التقارب، وجود الحليف في نفس الموقع الجغرافي، فقد أكد أغلب العاملين أنّ وجود الحليف من نفس المنطقة الجغرافية يزيد من التفاعل الايجابي فيما بينهم من أجل ضمان تنسيق العمل، وكما يساهم أيضا في محاولة تقليدهم لبعض الممارسات.هذا ما يوضح دور البعد الجغرافي في اكتساب المعرفة، بحيث تواجد الحليف في نفس المنطقة الجغرافية يزيد من التفاعل فيما بين العاملين ويعتبر بالتالي ضمان لتنسيق العمل (69.2٪)، وفي الغالب نجد هذا التفاعل كنتيجة لطبيعة النشاط البحثي الذي يسمح للباحثين في إطار جغرافي واحد التعامل معا. كما توفر التفاعلات الاجتماعية إمكانيات الاتصال والبحث المباشر بما يضمن للباحثين الحصول على المعارف وتبادلها بسهولة. كم نجد نسبة (12.8٪) من العاملين تؤكد بأن التقارب الجغرافي يفتح المجال للاستفادة المباشرة من خبرات العاملين وأدائهم للعمل من خلال ملاحظتهم بشكل مباشر والاحتكاك بهم وتقليدهم رغبة في التعلم، وهذا من شأنه أن يساهم في نقل المعرفة خاصة الضمنية منها.

الجدول رقم 4: نتائج علاقة التقارب الثقافي باكتساب المعرفة

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			
		تعلم ممارسات جديدة	تبادل الخبرات والاستفادة منها	كل ما سبق	لاشيء مما سبق
تحالفك مع حلفاء من داخل الوطن بدلا من خارج الوطن يسهل من	التكرار	5	43	24	6
	النسبة ٪	6.4	55.1	30.8	7.7

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على مخرجات spss

في حين يشير الوجه الثاني للتقارب إلى التحالف مع مؤسسات من داخل الوطن. حيث يعكس هذا النوع من التقارب الانسجام الثقافي الممكن إيجاده بين العاملين، هذا الانسجام يعمل حسب ما يؤكده العاملين على زيادة تبادل الخبرات والاستفادة منها، بما يمكن من الحصول بسهولة على المعرفة(55.1٪). ويضيف العاملين أنه بالإضافة إلى قدرة التوافق الثقافي على تبادل الخبرات والاستفادة منها، فهو يمكن من التعلم لممارسات جديدة من خلال العمل الجماعي على تنفيذ المشايع البحثية والاستفادة من تراكم التجارب السابقة في اقتراح أفكار وأعمال جديدة (30.8٪).

الجدول رقم 5: نتائج علاقة التقارب التخصصي باكتساب المعرفة

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات				
		استثارة أفكارك عند ملاحظتك لكيفية عمله	توليد أفكار جديدة من خلال النقاش معه	كل ما سبق	لاشيء مما سبق	
عند التعامل مع حليف في نفس مجال التخصص	التكرار	6	54	16	2	
	النسبة ٪	7.7	69.2	20.5	2.6	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يعتبر التقارب التخصصي أو ما يعرف بالتقارب في القدرات المتخصصة من بين مظاهر التقارب في علاقات التحالف. حيث يضمن للباحثين توليد أفكار جديدة من خلال النقاش الايجابي الذي يعمل على تحفيز العاملين للمشاركة بأفكارهم، وتقديم آرائهم وتقبل معارضة غيرهم. كل ذلك يعكس التواصل الاجتماعي ويساعد على خلق معرفة جديدة (69.8٪). هذا النقاش البناء الذي يساهم به تماثل القدرات يعمل على استثارة الأفكار والنظر بمزيد من النقد والعمق للأعمال والاقتراحات، وهذا من شأنه أن يزيد قدرة العاملين على اكتساب معرفة جديدة والتعلم من غيرهم (18.9٪).

2.1 تأثير الثقة على الاكتساب المعرفي:

يوضح الجدول الموالي اختبار العلاقة نزاهة الحليف باكتساب المعرفة، فالتعامل مع حليف يتمتع بالنزاهة ينعكس في التزامه بكل جدية بالمبادئ المتفق عليها في موضوع الاتفاقية وتميزه بالعدالة في تصرفاته.

الجدول رقم 6: نتائج علاقة نزاهة الحليف باكتساب المعرفة

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات				
		تقوم بكشف مطلق للمعلومات وتتبادلها بشكل غير المحدود	تشاركه باستمرار في إيجاد حلول لمشاكل العمل المشترك	كل ما سبق	لاشيء مما سبق	
عند تعاملك مع حليف يتمتع بالنزاهة تجعلك	التكرار	8	41	26	3	
	النسبة ٪	10.3	52.6	33.3	3.8	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

وقد أكد العاملين أن نزاهة الحليف تؤدي إلى التواصل الفعال والتشارك معه باستمرار في إيجاد حلول لمشاكل العمل المشترك (52.6٪). إضافة إلى مساهمة الحليف بشكل مباشر في التشارك المعرفي حول مشاكل العمل من أجل إيجاد حلول مبدعة لها، يؤكد العاملين بان التعامل مع باحثين يتمتعون بنزاهة يفتح لهم المجال للكشف المطلق لكامل معلوماتهم والعمل على تبادلها من دون قيود (33.3٪).

الجدول رقم 7: نتائج علاقة حسن نية الحليف باكتساب المعرفة

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات				
		يتقاسم معك الفرص المتاحة	يزودك بكل شفافية وبدون تحيز بالمعلومات المهمة لأداء العمل	كل ما سبق	لاشيء مما سبق	
إن الشعور بحسن نية الحليف، فان ذلك يعني بالنسبة لك أنه	التكرار	13	38	25	2	
	النسبة ٪	16.7	48.7	32	2.6	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات spss

وتتجسد الثقة أيضا في حسن نية الحليف والتي تنعكس في توجه المؤسسة الإيجابي نحوه. فقد أجزم أغلبية العاملين بأن حسن نية الحليف لها دور بارز في التزود بكل شفافية وبدون تحيز بالمعلومات المهمة لأداء العمل (48.7٪)، فتوفر حسن النية لدى الحليف من شأنه أن يدعم تراكم تدفقات المعلومات مما يزيد من اكتساب العاملين للمعرفة. إضافة إلى الشفافية في نقل المعلومة، يؤكد الباحثون أن التعامل مع حليف حسن النية يوفر للمؤسسة إمكانية تقاسم الفرص المتاحة حتى تعم الاستفادة منها (32٪).

الجدول رقم 8: نتائج علاقة قدرات الحليف باكتساب المعرفة

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات				
		توسيع التعامل معه أكثر من أجل التعلم منه؛	تدعيمه بكل المعلومات التي يطلبها بدون تحفظ	كل ما سبق	لاشيء مما سبق	
عندما يمتلك الحليف لقدرات تحتاجها ولا تمتلكها فإنك تسعى إلى	التكرار	52	4	21	1	
	النسبة ٪	66.7	5.1	26.9	1.3	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات spss

وتظهر الثقة أيضا في صفة البراعة والتي تعكس امتلاك الحليف لقدرات تحتاجها المؤسسة ولكن لا تمتلكها. فمعظم العاملين يؤكدون أن براعة الحليف تعتبر أساسا لتوسيع التعامل معه أكثر من أجل التعلم منه وهذا ما يوضح حاجة العاملين في الحصول على المعرفة التي يحتاجونها (66.7٪). كما يجب أن يدعم توسيع التعامل معه توفير له كل المعلومات التي يطلبها بدون تحفظ مما يفتح المجال للمزيد من التبادل المعرفي (26.9٪).

3.1 تأثير درجة تأثير الحليف باكتساب المعرفة:

أما المحدد الثالث للتحالف مع مراكز البحث يتمثل في درجة التأثير، و التي تنعكس في أخذ الحليف بالأفكار والاهتمامات والمعلومات التي يقدمها العاملين واستغلالها في تنفيذ المهام. فقد أكد الباحثون على أن تماثل قوى التأثير توحي بأن الحليف طرف مهم يجب مشاركته في حل مشاكل العمل (56.4٪). فلدرجة التأثير مساهمة كبيرة في مشاركة العاملين في تبادل المعارف الخاصة بالعمل، وكذلك في القدرة على التأثير في القرارات (23.1٪ و20.5٪).

الجدول رقم 9: نتائج علاقة درجة تأثير الحليف باكتساب المعرفة

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات				
		أنك طرف مهم يجب مشاركته في حل مشاكل العمل	أن لديك القدرة في التأثير على قراراته	كل ما سبق	لاشيء مما سبق	
أخذ الحليف بأفكارك، اهتماماتك، ومعلوماتك في تنفيذ المهام، فهذا يعني	التكرار	44	18	16	0	
	النسبة ٪	56.4	23.1	20.5	0	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

4.1 تأثير القدرة على الاستيعاب باكتساب المعرفة:

أما بخصوص المحدد الرابع والأخير للتحالف الاستراتيجي والمتمثل في القدرة على الاستيعاب، فنجد أن العاملين يؤكدون بان القدرة على الاستيعاب تعمل على تعديل مستوى إدراك المؤسسة لتحسين قدرتها على استقطاب

المعارف الخارجية والبحث عن التكنولوجيات الجديدة من خارج المركز (42.4٪). وهذا ما يوضح أن للقدرة على الاستيعاب دور فعال على تبادل المعرفة المراد الوصول إليها.

الجدول رقم 10: نتائج علاقة القدرة على الاستيعاب باكتساب المعرفة

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات				
		تعديل مستوى إدراك المؤسسة لتحسين قدرتها على استيعاب المعارف الخارجية	البحث عن التكنولوجيات الجديدة من خارج المركز	كل ما سبق	لاشيء مما سبق	
يستغل المركز التحالفات في مجال البحث العلمي في	التكرار	21	21	33	3	
	النسبة ٪	26.9	26.9	42.4	3.8	

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على مخرجات spss

2. مناقشة وتفسير النتائج:

1.2 تأثير التقارب في اكتساب المعرفة:

توجه أغلب أفراد العينة إلى تأكيد الدور الفعال للتقارب كأحد مقومات التحالف الاستراتيجي وأن نقاط التقارب بين المؤسسات تخلق الحاجة إلى عملية المشاركة، فالمؤسسات تتعاون في توحيد قواعد معلوماتها المختلفة مؤدية بذلك إلى اختصار الفواصل والحدود فيما بينها نتيجة استفادتها من التقارب الجغرافي إضافة إلى انسجام الثقافات والقدرات بين العاملين. فنجد أن العمل مع حليف من نفس المنطقة الجغرافية تزيد من التفاعل الاجتماعي بين العاملين لضمان تنسيق العمل بحيث يلتزم كل عامل بتقديم المساعدة والتفاعل الايجابي بينه وبين غيره من العاملين من كلا المؤسستين الحليفتين، والاشتراك في استخدام مصادر التعلم وتشجيع كل فرد للأخر وتقديم المساعدة والدعم لبعضهم البعض. كل هذا يعتبر تفاعلا معززا وجها لوجه من خلال التزامهم الشخصي نحو بعضهم لتحقيق الهدف المشترك من أجل تنسيق العمل. فنوع المعرفة الذي يتم اكتسابه من خلال التجريب والتقليد من الحليف يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة للعاملين، بحيث أوضح نوناكا (Nonaka) أنّ ملاحظة الآخرين التي يزيد نطاقها بزيادة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، تعتبر من أهم الطرق التي يستطيع من خلالها العاملون توليد معارف ضمنية جديدة[23]، وكما يؤكد جومس – كاسرز (Gomes - Casser) أن تدفق المعارف يزيد بين المؤسسات التي تقع في منطقة جغرافية واحدة[24]. كما يجب توفر مناخ ثقافي مناسب لاكتساب المعرفة وهذا ما يتجلى في التوافق ثقافي والانسجام الثقافي بين المتحالفين بحيث يعمل العاملون على تبادل الخبرات مع عاملي المؤسسة الحليفة والاستفادة من خبراتهم. كما بين كل من عبد الستار العلي وآخرون أن التقارب الثقافي يعمل على تحويل المعارف الضمنية بين الأفراد العاملين معا بشكل مؤثر وفعال، لذا فإن المشاركة بالمعرفة الضمنية مرتبطة بأفكار المجتمعات وتعاونها[25]. كما يعرف أن الطريقة النموذجية للتشارك بالمعارف الضمنية مع الحليف هي التشارك بالخبرات إضافة إلى اللقاءات وجها لوجه، كما أن هناك العديد من التفاعلات بين العاملين تستخدم إمكانيات الاتصال والبحث المباشر من أجل تعلم ممارسات جديدة. كما أكد دافنبورت أن الانسجام الثقافي بين العاملين يساهم في دعم التبادل المعرفي[26]، وهذا ما أوضحه البيلاوي بأن في عصر ثورة المعرفة

والمعلومات والذي يمتاز بتدفق أفكار متعددة والعمل على إحداث التوافق والتقارب بين ثقافة الانفتاح والمشاركة بالمعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة[27].

وعلى الرغم من أهمية كل من التقارب الجغرافي والثقافي في تبادل المعارف بين العاملين، إلا أن التقارب في القدرات المتخصصة لها دور كبير في اكتساب المعرفة، بحيث نجد أن التعامل مع عاملي المؤسسة الحليفة الذين يتمتعون بنفس القدرات والمتخصصين في نفس مجال العمل يعمل على توليد أفكار جديدة من خلال النقاش والحوار معهم. فالنقاشات في إطار العمل تعمل على تبادل المعرفة التنظيمية التي يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد العاملين، وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة، أو مجتمع الممارسة وهذا ما أكده جومس –كاسرز وآخرون (Gomes – Casser& all)عندما بينوا أن تدفق المعارف يزيد بين المؤسسات العاملة في نفس الصناعة[28]. كما يساهم التقارب التخصصي في استثارة أفكار العاملين عند ملاحظتهم لكيفية عمل عاملي المؤسسة الحليفة وهذا ما أوضحه موري وآخرون (Mowery & al) الذين بينوا أن وجود التقارب بين قواعد تكنولوجيا الحلفاء يوحي بوجود التعلم المتبادل مما يعني الحصول على المعرفة المتخصصة، وذلك عن طريق اكتساب المعرفة من الحليف[29].

كما ناقش فونغ (Fong) عملية تبادل المعرفة في قطاع البحث العلمي، مثبتا أهميته ودوره في تخطي الحدود من خلال ممارسة التفاعلات المتنوعة بين أعضاء الفريق الواحد، تعد منصة الانطلاق إلى العمليات الأخرى.

ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات إلى ضمان التعاون فيما بينها وبين الحليف من أجل كشف فرص النجاح والتقدم ومصادر المعرفة الريادية. وقد أشار كل من روف والردريش (Ruef & Aldrich) إلى ثلاثة أنواع من المعرفة الريادية النشطة للمؤسسة وهي:[30]

- المعرفة الصادرة عن الخبرة العملية السابقة؛
- المعرفة التي تتولد بسبب النصائح والاستشارات التي يحصل عليها أصحاب الأفكار الريادية؛
- المعرفة التي تتولد عن طريق تقليد أنشطة الآخرين.

ومن خلال ماتم تناوله في التقارب نجد أهم بعد من أبعاد التقارب والذي يبرز بصورة واضحة ومميزة في اكتساب المعرفة ألا وهو التقارب الثقافي.

2.2 **تأثير الثقة في اكتساب المعرفة**: ان الثقة بين المؤسسات نجسدها من منظور التبادل الاجتماعي أي من وجهة نظر الأفراد العاملين في إطار سلوكياتهم ، وهو ما يفسر تفاوت الثقة بين الأطراف وهذا راجع إلى التفاعل والخبرة[31] بحيث يقوم تصور الثقة في العلاقة من حيث البراعة وحسن النية ، والنزاهة.

حيث نجد أن التعامل مع حليف يتمتع بالنزاهة تدفع العاملين لمشاركته باستمرار في إيجاد حلول لمشاكل العمل المشترك، وهذا ما أكده كامير (Camerer) عندما بين أن النزاهة تمثل شكلا كامنا لموجودات المتوقعة، تمكن العاملين من الاعتماد عليها بشكل عام في حل مشاكل التعاون والتنسيق[32].

كما نجد أن نزاهة الحليف تساهم أيضا في كشف مطلق للمعلومات وتبادلها بشكل غير محدود ، وهذا ما يوضح أن سمعة الحليف من ناحية أخلاقيات التعامل فهذا يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق المصلحة المشتركة والتي تعود بالنفع العام على الطرفين. وهذا ما أوضحه بوتنام (Putname) أن النزاهة تسهل التعاون وأن التعاون يربي الثقة وقد يقود إلى تطوير سلوكيات عامة للتعاون عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في تبادل المعارف[33].

مع العلم أن حسن نية الحليف والمتمثلة في التوجه الإيجابي للحليف اتجاهه بحيث هذا التوجه يعمل على التزود بشفافية وبدون تحيز بالمعلومات المهمة لأداء العمل وهذا ما أوضحه ساكو (Saco) أن تحقيق التعلم في سياق التحالف لأنها تعزز الحد من استخدام آليات السيطرة على الحليف و انفتاح وسائل الاتصال أمام تبادل المعلومات وذلك لتحقيق جميع متطلبات التعلم، كما نجد عند اتصاف الحليف بحسن النية فإنه يعمل على تقاسم الفرص المتاحة فيما بينهما من خلال التفاعل الاجتماعي بين العاملين من أولى متطلبات الأداء، ولا يمكن لهذا التفاعل أن توفره الأنظمة الرسمية للمؤسسة. والعامل المهم و المسؤول عن خلق التفاعل والعلاقة المشتركة بين العاملين هو وجود ثقة بينهم، فالثقة هي السبب في تطوير روح التعاون والعمل المشترك بين العاملين، كما تؤثر حسن النية على أجواء الأمان النفسي العاملين والتي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة، ومناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن نواياهم ومن ثم زيادة المشاركة فيما بينهم[34]، مع الإيمان بقدرات بعضنا البعض فالبراعة بإمكانها أن تسهل عملية التبادل المفتوح والحقيقي والمؤثر للمعرفة وذلك من خلال توسيع التعامل مع الحليف من أجل التعلم منه[35].

3.2 **تأثير درجة التأثير في اكتساب المعرفة**:

تشمل درجة التأثير بين المؤسسات المتحالفة على مدى تأثير كل طرف في التحالف على الآخر في العلاقات من جانب اتخاذ القرار المتعلق بموضوع التحالف، وهذا يتجلى في الأخذ بعين الاعتبار بأفكار ومعلومات واهتمامات الطرف الأخر في التحالف وذلك من أجل تنفيذ المهام مما تعكس أهميته ويجب مشاركته في حل مشاكل العمل، كما نجد أيضا درجة التأثير بين أطراف التحالف تعكس القدرة في اتخاذ القرارات، وقد لوحظ من خلال نتائج الدراسات أن حالة تكامل المعرفة غيرت من حالة التحالف بين أصحاب وجهات النظر المتباينة، ويؤدي كل ذلك في نهاية الأمر إلى نشوء حالة التعلم الجماعي عبر التنظيم الواحد، إذ تنعكس نتائج التعلم الجماعي عبر التنظيم على خفض حالات الإخفاق والفشل بسبب تزايد التعلم لدى أفراد المؤسسة الواحدة، وتتطلب عمليات توليد المعرفة والتشارك فيها إحداث التغيير في تركيبة جماعات العمل، ذلك التغيير الذي يحدث تلقائياً بسبب نمو الأعمال.

فالمشاركة في صنع القرار تسهل عملية تطبيقها وتزيد حماس العاملين للعمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة منها، وهذا ما يجعلهم يستعملون ما يملكونه من خبرات، مهارات ومعارف ضمنية بشكل صريح وواضح. كما نجد أنّ تبادل المعارف بين أطراف التحالف سيجعل كل طرف على علم بما يجري في هذا التحالف، مع توفر كل طرف على المعلومات الضرورية لأداء عمله سيمكنه لا محالة من التحكم في نشاطه ودوره ويمكنه بالتالي من الاضطلاع بمهامه بالشكل الجيد، ويمكن أن نحدّد أهم نقاط تبادل المعارف فيما يلي:

- الاتصال المستمر بين أطراف التحالف باعتماد أحسن وسائل الاتصال الممكنة؛
- إضفاء الطابع الرسمي على الاتصالات بين أطراف التحالف؛

- استمرارية الاتصال؛
- اتخاذ القرارات المختلفة التي تهمّ المتحالفين، باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة.

4.2 **تأثير القدرة على الاستيعاب في اكتساب المعرفة:**

تمثل القدرة على الاستيعاب مؤشرا هاما في اكتساب المعرفة من خلال التحالف وهذا ما يتمثل أن استغلال المؤسسة للتحالفات المبرمة في مجال العمل من أجل تعديل مستوى إدراك المؤسسة لتحسين قدرتها على استقطاب المعارف الخارجية، وهذا ما بين أن اختلاف العاملين من حيث قدراتهم على الفهم و التي تعكس على الفهم الدقيق لما يقال و على سرعة الفهم، و كذلك على ذلك فإن فعالية الاتصالات ترتبط بقدرات المرسل و المستقبل على فهم ما يتم تداوله بينهما فكل فرد في المؤسسة قوة كامنة قادرة على إحداث التطور و التنمية، فبقدر ما يحقق الفرد الإنماء المعرفي، بقدر ما يكتشف الفرد و ينتج و يولد المعرفة من هذا الخزان و يستخدمها في الإنتاج وتوليد السلع و الخدمات و تحقيق الأهداف، و من ثم تكون له الهيمنة و السيطرة و المقصود بالإنماء المعرفي هو المعرفة القائمة على المعرفة التكنولوجية المتقدمة التي تسفر عنها العلوم الحديثة و الاختراعات و الابتكارات المرتبطة بها، فكلما زادت القدرة على استيعاب تلك المعرفة والمتمثلة في مكونات العملية زاد النمو و القدرة على المنافسة[36]. وعليه فالمعرفة أساسية في رفع أداء المؤسسة، والمعرفة لا يمكن أن تحول أو تكتسب سواء أكانت ضمنية أو معلنة إلا عن طريق التفاعل بين الأفراد، و هي في جزء كبير منها ضمنية بدرجة تتغير حسب قدرات الإيضاح و الاستماع و الترجمة لكل فرد من المؤسسة و يجب أن تؤكد أن المعرفة تتكون من المعلومات المتراكمة و المدمجة تسمح للمؤسسة بتسيير نشاطاتها. كما أن عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال.

بالإضافة إلى ما سبق فإن القدرة على الاستيعاب على البحث عن التكنولوجيات الجديدة من خارج المؤسسة وهذا ما أكده كل من موثوسامي و وايت (Muthusamy & Whitet) أن القدرة على الاستيعاب تساهم في زيادة القدرة على تحديد الفرص الخارجية في إطار التحالفات الإستراتيجية بما يوجهها نحو الاستكشاف في مجالات مختلفة. أولا في مجال البحث والتطوير، حيث تشجع القدرة على الاستيعاب البحث عن التكنولوجيات الجديدة ومحاكاة المعارف الخارجية، فهي بالتالي تسهل تكوين تحالفات البحث والتطوير القائمة على خلق المعرفة، والتي توفر للمؤسسة نمط تعلمي أقل تكلفة.

خلاصة:

من خلال المقومات التي تم تحديدها للتحالف مع مراكز البحث العلمي نجدها تؤثر في اكتساب المعرفة بدرجات متفاوتة غير أن أكثر متغيرات التحالف تأثيرا على اكتساب المعرفة نجد الانسجام والتقارب الثقافي وذلك ضمن أبعاد التقارب والثقة من خلال مكوناته نزاهة الحليف، حسن النية وأهم مكّون هو براعة الحليف إضافة إلى درجة التأثير والقدرة على الاستيعاب.

الاحالات والمراجع:

1 Reid D, Bussiere D, Greenaway K. (2001). Alliance formation issues for knowledge-based enterprises, *International Journal of Management Reviews*, 3(1) pp,97-100
2 Kreiner, K. and Schultz, M. (1993). 'Informal collaboration in R&D. The formation of networks across organizations', *Organization Studies*, 14,(2), pp.189-209.
3 Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4): pp 271-291.
4 Reid D, Bussiere D, Greenaway K. (2001), op cite.
5 Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
6 Conner, K.R. and Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
7 Powell, W.W., Koput, K.W. Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, **41**(1): 116-145.

8 يوسف التركي وسعيد أبو العلا، آلية مقترحة لدعم الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات البحثية من خلال مخرجات البحث والتطوير، **المنتدى الأول للشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية** ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 25 -2009/5/26، السعودية.

9 النجار، فريد، **التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين**، دار إيتراك، القاهرة مصر، 1999

10Gomes – Casser, B & al. (2006), do alliances promote knowledge flows?, *Journal of Financial Economics*,.80, p9.

11إيمان وديع عبد الحليم، **التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في التجارة، جامعة عين شمس مصر، 2004، ص:69.

12 روبرت إي غروس، ترجمة إبراهيم يحي الشهابي، **إستراتيجية العولمة**، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001، ص: 164.

13 العوضي، رفعت و بسيوني، إسماعيل، **الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005، ص:

14 Mowery, D. C., Oxley, J. & Silverman, B. (1996), strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), winter., p18.
15Nakamura, M. & al. ((1996), an empirical investigation of joint venture dynamics, *Journal of Industrial Organization*, 14(4), p41.

16 إيفل دوز و جاري هامل، ترجمة نبيل محمد مرسي، ميزة التحالف: فن تكوين القيمة من خلال الشراكة، الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2002، ص 17.

17Ingham, M. & Mothe, C. (2003), confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique, *Revue française de gestion*, 2, (143), p114..

18 وسيلة بن ساهل، خلف منى، تحالفات التعلم كخيار استراتيجي في ظل التنافس المعرفي، المنتدى الخامس للمؤسسات: الملتقى الدولي الأول حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، جامعة عنابة، الجزائر، 8/7 ديسمبر 2010، ص:5.

19 Muthusamy, S.K. & White, M.A. (2005), Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View, *Organization studies Review*, 26(3) p138.
20 Ibid, p140.
21 March, J. G. (1991), exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1).
22 Chen, Ch. J. (2004), the effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance, *R&D Management*, 34(17), p3
23 Nonaka, I., op cite, p 19.
24 Gomes – Casser, B. & al. ((2006), do alliances promote knowledge flows?, *Journal of Financial Economics*,.80, p9.

25عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006. ، ص326.

26 Davenport, T.H & Prusak, L. (1997), information ecology: mastering the information and knowledge environment, oxford university press, New York, p147.

27حسن البيلاوي، سلامة حسين، **إدارة المعرفة في التعليم**، دار الوفاء، اربد الأردن، 2007، ص120.

28 Gomes – Casser, B. & al, op cite, p13.
29 Nakamura, M. & al. (1996), an empirical investigation of joint venture dynamics, *Journal of Industrial Organization*, 14(4), p41

30شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي محمد إقبال العجلوني، "أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية: نموذج مقترح للمنظمات الأردنية"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادة في مجتمع المعرفة**، جامعة الزيتونة، الأردن، 29/26 أفريل2010، ص: 12.

31 Ring, Peter Smith, &Andrew H. Van de Ven1992 'Structuring cooperative relationships between Organizations'. *Strategic Management Journal* ,13,p 483

32زكرياء الدوري، أحمد صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوردي، عمان الأردن، 2009، ص: 333.

33حسين حريم، رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الأردن، المجلد3، العدد2، 2006، ص: 232.

34 Jones, R. & George, J. (1998), the evolution of trust and cooperation, academy of management review, 23 (2,) p531.

35 جلال النعيمي، "نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية في إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال العربية"، **الملتقى الدولي حول: الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة**، القاهرة مصر، 21/17 ديسمبر2006، ص294.

1علي حبيش، الإنماء المعرفي منطلق مصر للتحديث، **كتاب الأهرام الاقتصادي**، مؤسسة الأهرام، مصر، العدد 165، سبتمبر2001، ص: 3.